

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS FERNANDO TORRE LARA

**PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS
HUMANOS À DISTÂNCIA DE UMA EMPRESA CATARINENSE**

Florianópolis

2007

CARLOS FERNANDO TORRE LARA

**PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS
HUMANOS À DISTÂNCIA DE UMA EMPRESA CATARINENSE**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências da Administração,
Centro Sócio-Econômico, da Universidade
Federal de Santa Catarina, sob orientação da
Professora Valentina Gomes Haensel Schmitt

Florianópolis

2007


**PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS À DISTÂNCIA DE UMA EMPRESA CATARINENSE.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 06 julho de 2007.




Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha,
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Valentina Gomes Haensel Schmitt, Msc
Orientador(a)



Prof. Dr. Alexandre Marino Costa, Dr.
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Sempre antes de tudo aos meus pais e minha família.

Agradeço a minha professora orientadora Valentina Schmitt pela dedicação, paciência e conselhos.

Aos meus amigos mais próximos com quem passei a maior parte do tempo enquanto vivi em Florianópolis.

A todas as pessoas que trabalham no SENAI/CTAI, mas em especial aquelas que fazem parte do núcleo de educação à distância.

E por último, mas não menos importante a Deus.

RESUMO

TORRE LARA, Carlos Fernando. **Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos à Distância de uma Empresa Catarinense**. 2007. (f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho objetivou analisar o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos à distância de uma empresa catarinense, considerando o período entre o segundo semestre de 2006 e o primeiro semestre de 2007. Visando a consecução do objetivo geral, elaborou-se objetivos específicos tendo como base a descrição do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, a verificação dos aspectos que o processo propõe atender, a identificação de pontos relevantes que compõem o processo e a avaliação do curso de formação de tutores para educação à distância. A metodologia adotada foi elaborada sobre a proposta de Roesch (1999) que sugere uma abordagem sobre método da pesquisa, técnicas de coletas de dados e técnicas de análise, sendo assim, esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa (pesquisa descritiva e exploratória) e quantitativa (estudo de caso). A coleta de dados ocorreu por meio de observações durante a execução do curso de formação de tutores para educação à distância, entrevistas semi-estruturadas e não disfarçadas com colaboradores da própria instituição e aplicação de um questionário com a tutora do curso. A análise dos dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdos. Para análise do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos foi pesquisado as quatro etapas em que o processo subdivide-se como: levantamento de necessidades de treinamento (LNT), planejamento do treinamento, execução do treinamento e avaliação de desempenho. Concluindo o trabalho, se analisou o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e identificou-se os aspectos em concordância com o referencial teórico, assim como, aspectos relevantes não abordados e que se respeitados tendem a trazer resultados para a organização. Por fim, concluiu-se que o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do curso abordado se encontra pautado e estruturado sobre o referencial teórico levantado.

Palavras-chave: educação profissional, educação a distância, processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivo Geral	13
1.3 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	14
1.5 Estrutura do Trabalho	15
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	16
2.1 Educação e Educação Profissional	16
2.2 Educação Corporativa	18
2.3 Educação à Distância	21
2.4 Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	24
2.5 Objetivos do Treinamento	29
2.6 Processo de Treinamento	30
2.6.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)	33
2.6.2 Planejamento do Treinamento	39
2.6.3 Execução do Treinamento	42
2.6.4 Avaliação de Desempenho	44
3 METODOLOGIA	47
3.1 Método da Pesquisa	48
3.2 Coleta de Dados	48
3.3 Análise de Dados	49
3.4 Limitações	49
4 CASO PRÁTICO	51
4.1 Sistema SENAI	51
4.2 Núcleo de Educação à Distância (NED) e Curso de Formação de Tutores para Educação à Distância	54
4.3 Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	58
4.4 Propostas de Melhoria	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66

5.1 Conclusões	66
5.3 Recomendações	67
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICES	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Distinção entre os termos treinamento e desenvolvimento de recursos humanos	28
Tabela 02: Forma de análise das necessidades de treinamento	37
Tabela 03: Etapas do treinamento, segundo Davies	40
Tabela 04: Tipos de projetos, métodos e técnicas	47
Tabela 05: Aspectos avaliados pela avaliação de satisfação	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Diagrama de Relacionamento	20
Figura 02: Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento	33
Figura 03: Levantamento de Necessidades de Treinamento	37
Figura 04: Avaliação Inicial e Avaliação Final	45
Figura 05: SENAI/CTAI - Foto Externa.....	54
Figura 06: Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	57

LISTA DE SIGLAS

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAI/SC: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Santa Catarina

SENAI/Florianópolis: *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Florianópolis*

SENAI/CTA: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Centro de Tecnologia em Automação e Informática

NED: Núcleo de Educação à Distância

EaD: Educação à Distância

CHA: Conjunto de Competências, Habilidades e Atitudes

LNT: Levantamento de Necessidades de Treinamento

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Em decorrência da globalização da economia que se acentuou a partir do fim do século passado, empresas no mundo todo tiveram de se adaptar a um mercado que a cada dia se torna mais competitivo. Devido este contexto, os recursos humanos começaram a ser vistos como o ativo mais importante dentro das organizações. O motivo pelo qual as pessoas dentro das empresas passaram a receber atenção especial está no fato de que diferentemente de uma máquina ou de uma marca, o ser humano é capaz de adquirir e desenvolver competências, habilidades e atitudes que o permitem se adequar a realidade na qual está inserido.

Desse modo, o investimento em educação corporativa tornou-se de vital importância, pois através deste investimento espera-se alcançar ganhos em produtividade e resultados que resultem em lucro, por isso todo o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos passou a ser trabalhado e modelado para que de fato alcancem seus objetivos.

Segundo Boog (1980a, p. 6), *“a ligação entre desenvolvimento econômico e educação é bastante antiga e conhecida, mas apenas nos últimos vinte anos vem sendo objeto de preocupação por parte dos pesquisadores”*. Porém vale ressaltar que a educação a que se refere Boog não é a educação propriamente dita, mas sim a educação profissional.

O conceito de educação conforme salientado por Dalmau apud Ferreira (2001, p. 12), é *“o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”*. A educação profissional, por outro lado, busca atualizar e desenvolver competências dos colaboradores com o objetivo de aumentar a produtividade da força de trabalho e conseqüentemente criar em certos momentos uma vantagem competitiva de mercado.

Para Chiavenato (1989, p. 24), “a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional e que compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas”, são elas:

- a) Formação Profissional – A que prepara a pessoa para uma profissão;
- b) Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional – A que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira;
- c) Treinamento – A que adapta a pessoa para uma função.

Boog (1980) reforça ainda mais a diferença entre educação e educação profissional, dizendo que a primeira quando realizada por uma empresa é considerada uma doação que esta faz, enquanto a segunda é vista como um investimento que deve trazer lucros ao longo e curto prazo.

Independente dos conceitos referidos anteriormente, o fato é que o colaborador vem gradativamente sendo mais valorizados à medida que o sucesso das empresas cada vez mais se respalda neles. Por esse motivo hoje é mais comum presenciar empresas que buscam adquirir um diferencial competitivo pautado sobre ativos intangíveis como capital humano, inovação e criatividade, pois por meio destes espera-se alcançar vantagens competitivas que gerem lucratividade.

Como já foi mencionado no início, é preciso que as empresas invistam em seu capital humano para que este se desenvolva e se atualize, por esse motivo, o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos merece atenção especial. A fim de se evitar a realização de programas de forma desconexa entre necessidades diagnosticadas e objetivos corporativos, adota-se uma abordagem sistêmica composta de quatro etapas igualmente importantes: Levantamento de Necessidades de Treinamento, Planejamento do Treinamento, Execução do Treinamento e Avaliação de Desempenho. Através dessa abordagem sistêmica busca-se evitar a realização de programas que frustrem os colaboradores e também que diminuam o risco de que investimentos venham a se transformar em custos.

O processo de treinamento e desenvolvimento deve ser realizado de maneira coerente com a realidade e objetivos empresariais para que deficiências existentes sejam solucionadas. As quatro etapas do processo de treinamento e desenvolvimento são bastante conhecidas e difundidas nas empresas, porém com a evolução da tecnologia na área da comunicação durante a última década, muitas empresas começaram a migrar seus treinamentos tradicionais para os treinamentos à distância. Com a migração para os treinamentos à distância, o processo de planejamento sofreu sensíveis modificações.

A Educação à Distância (EaD), que é o processo de ensino-aprendizagem onde professores e estudantes estão separados espacial e ou temporariamente, tem visto seu prestígio crescer de forma bastante visível no Brasil. Segundo o especialista Michael Moore, "a educação a distância é a única estrada para a produtividade e o avanço", pois essa modalidade rompe com as barreiras geográficas permitindo a disseminação do conhecimento a qualquer parte do mundo. Por esse motivo, muitas organizações estão procurando se adaptar a EaD.

O SENAI é uma instituição que vem direcionando seu processo de treinamento e desenvolvimento para essa modalidade. Através do SENAI/CTAI (Centro de Tecnologia em Automação e Informática), que desde sua criação em 1994 vem se estabelecendo como pólo gerador de EaD, muitos colaboradores do SENAI passaram a ser treinados à distância.

No início o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos era desenvolvido por meio de parceria com outras instituições como o Diário Catarinense (DC), Centro Interamericano de Pesquisa e Documentação Profissional (CINTERFOR) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Porém, com a experiência adquirida no decorrer dos primeiros anos e com a capacitação de profissionais do SENAI/CTAI em educação à distância entre 1999 e 2000, deu-se em 2001 a criação do Núcleo de Educação a Distância (NED).

O NED desenvolve atividades de consultorias e serviços em educação profissional. Para consultoria o núcleo desenvolve cursos, treinamentos, material didático em EaD, acompanhamento pedagógico em EaD, viabilidade de cursos e

treinamentos em EaD e adaptação de cursos e treinamentos presenciais para a modalidade à distância. Em serviços de educação profissional o núcleo desenvolve programas próprios ou em parceria com a internet, empresas privadas e instituições de ensino superior, utilizando material impresso, internet e videoconferência, oferecendo cursos de aprimoramento profissional, extensão e pós graduação em nível de especialização.

O curso de formação de tutores oferecido pelo NED a colaboradores do próprio SENAI e para colaboradores da indústria visa aprimorar os conhecimentos sobre a temática abordada, identificando os papéis e processos dos envolvidos em EaD, principalmente o processo da tutoria.

Diante do contexto atual e da importância que o SENAI/CTAI tem como pólo desenvolvedor de programas de educação profissional do SENAI/SC, surge a preocupação de se analisar o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos à distância dessa instituição. Nesse sentido, tem-se como problema de pesquisa a seguinte pergunta: **Como é estruturado o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do curso de formação de tutores à distância do SENAI/CTAI?**

Analisando o problema de pesquisa, este estudo analisará as quatro etapas do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos à distância do SENAI/CTAI.

1.2 Objetivo Geral

Analisar o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do curso de formação de tutores à distância do SENAI/CTAI.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Descrever o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos

- humanos do curso de formação de tutores para educação à distância;
- b) Identificar os pontos relevantes do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do curso de formação de tutores para educação à distância;
 - c) Avaliar o resultado do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do curso de formação de tutores para educação à distância;
 - d) Propor melhorias ao curso de formação de tutores para educação à distância.

1.4 Justificativa

Nos últimos anos as empresas vêm destinando mais e mais investimentos para o desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores. Frente a uma economia globalizada e em decorrência da constante evolução tecnológica, tornou-se um desafio para as empresas acompanharem tais mudanças e se manterem em sintonia com o mercado competitivo.

Com o intuito de obterem algum diferencial, as empresas têm buscado adquirir vantagens competitivas incessantemente. Uma opção é investir nos colaboradores para que estes adquiram ou desenvolvam competências, habilidades e atitudes que os ajudem na execução de suas funções e tarefas, visando mais adiante o comprometimento e a motivação deles e conseqüentemente maior produtividade e resultados para a empresa que se revertam lucro.

Desta forma, vê-se a importância deste estudo no modo como todas as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos são conduzidas, uma vez que, o SENAI/CTAI foi criado com o objetivo de ser um centro tecnológico capaz de desenvolver e transferir tecnologia para a indústria.

Sua originalidade se encontra no fato de que no SENAI/CTAI, assim como em muitas outras instituições, o êxito de um programa de treinamento e

desenvolvimento de recursos humanos é medido apenas quanto à relação do número de participantes que concluíram o programa sobre o número de participantes total.

A viabilidade se respalda na disponibilidade de tempo e de recursos financeiros do autor, assim como na experiência deste por ter trabalhado durante um ano no SENAI/CTAI como monitor no núcleo de educação à distância.

Este estudo também se justifica, uma vez que são as indústrias quem subsidiam as unidades do SENAI, sendo assim, é de vital importância que uma avaliação mais aprofundada sobre todo o processo seja realizada, visando detectar possíveis aspectos que não contribuam com o resultado esperado de capacitar os colaboradores.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo define-se o problema de pesquisa e delimitam-se os objetivos. O segundo capítulo trata do referencial teórico levantado, que posteriormente, foi usado como base para a análise do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do curso de formação de tutores para educação à distância no capítulo quatro. No capítulo três se expõe a metodologia empregada por este estudo e por fim, no último capítulo, são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como finalidade fundamentar conceitos e definições a cerca do problema de pesquisa e objetivos formulados. Neste capítulo são trabalhados conceitos como educação, educação profissional, educação corporativa, EaD e o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos que embasarão a análise do curso objeto de estudo.

2.1 Educação e Educação Profissional

Antes de se dirigir toda a atenção ao processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, objeto principal deste estudo, optou-se, primeiramente, pela definição de certos conceitos que possam gerar equívocos. A seguir, são apresentados os conceitos de educação e educação profissional.

De acordo com Gil (2001, p. 122), “educação é processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social”, ou seja, a educação busca combater a exclusão social através do desenvolvimento do indivíduo.

Segundo Carvalho (1999, p. 58), “a educação deve habilitar o cidadão para o exercício público da participação e da solidariedade, bem como permitir-lhe a compreensão da língua, o aprendizado da escrita e da leitura, o domínio dos símbolos matemáticos, das operações básicas e dos códigos sociais”. Esses conhecimentos são indispensáveis para que o cidadão se identifique com sua realidade e possa se inserir nela.

Boog (1980), diz que o termo educação na sua forma mais simples deve atender objetivos de caráter social, por isso deve ficar sob a responsabilidade do sistema escolar público e privado. Também lembra que quando feito por uma empresa é considerado uma assistência educacional para seus colaboradores ou a terceiros e por esse motivo não deve ser confundido com as atividades de treinamento e desenvolvimento.

O termo educação pode vir acompanhado em virtude das múltiplas dimensões humanas: física, moral, social, cívica, sexual, religiosa, artística, profissional etc. Porém neste trabalho apenas a educação profissional é de nosso interesse.

Para Gil (2001, p. 122), “educação profissional é a que se volta para o mundo do trabalho”. O conceito de educação profissional se distingue por ter como objetivo desenvolver a capacidade e as competências das pessoas para que elas possam se integrar de forma mais produtiva em seu trabalho.

De acordo com Chiavenato (1989, p. 24), a educação profissional compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas:

- a) A que prepara a pessoa para uma profissão: Formação Profissional;
- b) A que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira: Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional;
- c) A que adapta a pessoa para uma função: Treinamento.

Formação Profissional: é a educação institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e imediatos, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão. Pode ser dada nas escolas ou fora delas e mesmo dentro das próprias empresas. Se considerarmos que a rede nacional de escolas profissionais forma apenas uma pequena parcela dos recursos humanos qualificados exigidos pelo nosso crescente desenvolvimento técnico-econômico, chegamos à conclusão de que recai logicamente sobre as organizações a responsabilidade pela formação desses recursos humanos qualificados de que necessitam constantemente e prementemente. Portanto a parcela excedente que não recebe a necessária formação escolar é formada nas organizações no próprio trabalho, onde recebe uma formação assistemática, à medida que lhe vão sendo confiadas novas tarefas. Neste caso, a formação ocorre paralelamente inversa à extensão e profundidade dos conhecimentos exigidos para a profissão que exigem formação universitária e máxima nas que requerem apenas conhecimentos e habilidade elementares.

Desenvolvimento Profissional: é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Também obedece a um programa pré-estabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação da pessoa à filosofia da organização. Pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização. É mais conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.

Treinamento: é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefas específicas, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa pré-estabelecido e atende a uma ação sistemática visando à rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

Gil (2001), de maneira semelhante entende que a educação profissional, por envolver um vasto campo de atuação, também compreende as mesmas três etapas citadas por Chiavenato anteriormente.

2.2 Educação Corporativa

A educação corporativa se encontra englobada dentro da educação profissional. O que faz com que um processo de educação profissional venha a ser visto como um processo de educação corporativa são que todos os envolvidos

no processo se encontram estreitamente ligados com uma determinada empresa.

Para Chiavenato (2002, p. 519), "o conceito de educação corporativa constitui um processo e não necessariamente um local, em que todos os funcionários, e algumas vezes clientes e fornecedores, participam de uma variedade de experiências de aprendizagens necessárias para melhorar seu desempenho no trabalho e incrementar seu impacto nos negócios".

A educação corporativa difere da educação tradicional em seu foco, pois a educação corporativa apresenta seu foco em demandas específicas de capacitação diretamente associadas às expectativas das empresas. Às vezes ocorre dessa demanda ser de tamanha complexidade e ou especificidade tecnológica que acabam não podendo ser satisfeitas no ensino acadêmico tradicional mais voltado para o desenvolvimento de competências genéricas. Atualmente não é raro presenciar a educação corporativa rompendo as fronteiras da empresa e envolvendo também os clientes e fornecedores. Um exemplo são as montadoras que possuem programas de qualidade que se estendem até os seus fornecedores de autopeças.

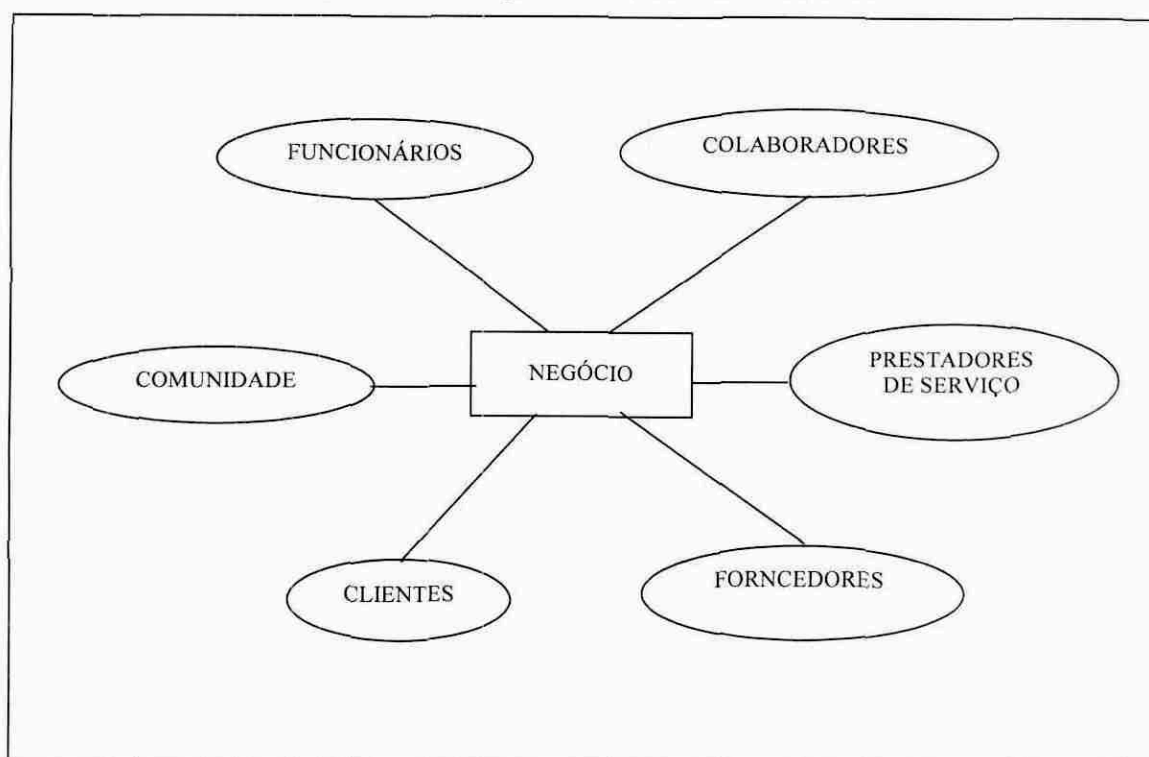
Meister apud Chiaventao (2002) assinala os motivos pelos quais as empresas estão se transformando em organizações educadoras e desenvolvendo educação corporativa.

- a) Emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível;
- b) Advento e consolidação da economia do conhecimento;
- c) Redução do prazo de validade do conhecimento;
- d) Novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda;
- e) Mudança fundamental no mercado da educação global.

Como visto anteriormente, a educação corporativa surgiu da necessidade das empresas se adequarem ao ambiente externo que cada vez torna-se mais mutável. Sendo assim, para Gil (2001), a educação corporativa compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Gil (2001), também

ressalta a importância em se buscar uma sintonia entre essas atividades e as estratégias do negócio junto a todos os integrantes da cadeia produtiva e de relacionamentos da organização: funcionários, colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, clientes e comunidade. O diagrama de relacionamento a seguir evidencia essas relações:

Figura 01: Diagrama de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2005, pg.82)

De acordo com Oliveira (2005), a partir do engajamento entre as relações demonstradas na figura 01, ou seja, entre os agentes que compõem a cadeia de relacionamento é que uma organização busca alcançar melhorias dos resultados internos, agregação de valor ao produto e implantação de um novo negócio

2.3 Educação à Distância

A Educação à Distância (EaD) começou no século XV, quando Johannes Gutenberg, em Mogúncia, Alemanha, inventou a imprensa, com composição de palavras com caracteres móveis. Com essa criação, tornou-se desnecessário ir às escolas para assistir ao mestre ler, na frente de seus discípulos, o raro livro copiado. Antes, os livros, copiados manualmente, eram caríssimos e inacessíveis à plebe, por essa razão os mestres eram tratados como integrantes da corte. Conta a história que as escolas da época de Gutenberg resistiram durante anos ao livro escolar impresso mecanicamente, pois acreditou-se que a figura do mestre viesse se tornar desnecessária.

De acordo pesquisa de Alves (2006), a educação à distância no Brasil teve início em 1939, com a fundação da Rádio Monitor e depois em 1941, com o Instituto Universal Brasileiro. Após a fundação desses dois institutos iniciaram-se várias experiências de educação à distância as quais vale destacar o Movimento de Base - MEB que utilizava o rádio para a alfabetização de jovens e adultos, situados principalmente no Norte e Nordeste. Com o golpe militar de 1964 e a repressão política imposta esses projetos de educação popular foram abandonados.

Um fator “recente” que contribuiu para o crescimento desta área foi a lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394 sancionada em dezembro de 1996, que além do apoio do governo, também contou com a contribuição de universidades e empresas privadas.

Na última década com a “popularização” da *internet*, presenciou-se um “boom” no número de programas educacionais através deste meio.

A educação a distância é um processo de ensino e aprendizagem que necessita da combinação de tecnologias convencionais e modernas que possibilitem o estudo individual ou em grupo, onde o aluno e professor possam estudar no seu local de trabalho ou fora dele, por meio de métodos de orientação e tutoria à distância, podendo às vezes contar com atividades presenciais específicas.

Ela pode ser utilizada no ensino fundamental, médio, superior, na educação continuada e na pós-graduação, no entanto é mais recomendada para adultos, pois requer autonomia, comprometimento e gerenciamento da própria aprendizagem por parte do estudante, ou seja, exige que este possua uma experiência consolidada de aprendizagem individual.

De acordo com Niskier (2000, p. 49) para entender a EaD “parte-se de um conceito extremamente simples: alunos e professores estão separados por uma certa distância e as vezes pelo tempo”, porém ao longo dos anos a conceituação do termo educação à distância *tem se modificado à medida evolui*.

Moore (1973) dá enfoque à tecnologia educacional, explicitando a separação entre aluno e professor e o uso dos meios de comunicação. Define a educação à distância como a família de métodos instrucionais nos quais os comportamentos de aprendizagem, incluindo aqueles que numa situação presencial seriam desempenhados na presença do aluno, de modo que a comunicação entre professor e aluno deve ser facilitada por dispositivos impressos eletrônicos, mecânicos e outros.

No mesmo ano, Peters (1973) causou polêmica apresentando um conceito de ensino à distância ligado a racionalização e divisão do trabalho. Este definiu a EaD como um método de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes, mediante aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, assim como o uso extensivo de meios técnicos, especialmente para o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, que torna possível instruir um grande número de alunos ao mesmo tempo e onde quer que estejam. É uma forma industrial de ensinar e aprender.

Com estes conceitos percebe-se que as definições de EaD apresentavam-se numa perspectiva do ensino convencional, sem se preocupar realmente com o aprendizado individual de cada aluno, preocupando-se apenas em atingir um grande número de pessoas.

Belloni (1999, p. 28-29) alerta para essa situação:

A ênfase nas diferenças em relação ao ensino convencional - baseada na separação professor/aluno como elementos definidores de EAD - leva a redução da abrangência do conceito ao universo de um tipo específico de

sistema: o provedor especializado de grande porte, praticando economia de escala, exemplificado pelas universidades européias.

Aretio (1997) apresenta um conceito mais evoluído que evidencia a comunicação bidirecional, que pode ser massiva, e enfatiza a importância da aprendizagem independente e flexível. Em sua visão a EaD é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos.

É possível perceber a evolução dos conceitos sobre EaD examinando-se os contextos em que os autores se encontravam inseridos. Os mais antigos representavam a inspiração behaviorista daquele contexto, enquanto os conceitos mais atuais já se distanciam deste arcabouço teórico. Belloni (1999) em seu livro *Educação à Distância*, afirma que os primeiros conceitos de EaD dão ênfase nos processos de ensino e muito pouco no processo de aprendizagem.

Hoje na EaD, a idéia de auto-aprendizagem é fundamental, mas nos *conceitos mais antigos pouco difundida. Ela é o carro chefe nesta modalidade de ensino*, pois por meio dela o educando desenvolve a habilidade de aprender a aprender, descobre que é capaz de aprender sozinho, que é capaz de criar e de desenvolver o seu próprio método de aprendizagem.

Para Moore apud Dalmau (2003, p. 111) a EaD pode ser conceituada da seguinte maneira:

A educação à distância é o aprendizado planejado que normalmente ocorre em diferentes locais através do ensino e os resultados provêm de técnicas especiais de design do curso, técnicas instrucionais especiais, métodos especiais de comunicação através da eletrônica, bem como uma organização especial e arranjos.

Dalmau (2003) ressalta que a educação à distância tende a ser bastante vantajosa para as empresas, pois oferece a possibilidade delas organizarem a aprendizagem e o desenvolvimento profissional no próprio ambiente trabalho e assim reduzir custos decorrentes de viagens como: deslocamento, alimentação,

hospedagem e outras despesas.

Maia (2000 p. 16) reúne as vantagens da internet para a educação a distância, que são:

- a) É flexível: a qualquer hora e a partir de qualquer lugar pode-se acessar o curso, desde que haja os recursos mínimos, como computador conectado à rede e programa de navegação da *internet*;
- b) É dinâmica: principalmente por duas razões: é facilmente atualizável e possibilita o contato direto, a qualquer momento e por razões imediatas, à troca com professores, tutores, equipe de apoio ao curso e outros colegas;
- c) É aberta: pois além do ambiente virtual criado para o curso, abre-se para a pesquisa em diferentes lugares (sites) na *internet*, ampliando conceitos e informações oferecidas na estrutura do curso e possibilitando que os alunos percorram bibliotecas e sites internacionais, sem custos adicionais, desde que não existam barreiras lingüísticas;
- d) É sem fronteiras internacionais: podem-se atingir pessoas presentes em qualquer parte do mundo, desde que não haja obstáculos da língua, para colaborar na resolução de dúvidas, participação em fóruns de debates, etc;
- e) É amigável: requer do aluno mínimos conhecimentos de navegação, como a manipulação do programa visualizador da *internet* (browser) e familiaridade com recursos comunicativos da *internet*;
- f) É adaptável às necessidades do aluno: a educação à distância se adapta à formação continuada de profissionais que não podem interromper suas atividades de trabalho e também não podem se deslocar para participar de cursos presenciais.

2.4 Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A conceituação de treinamento e de desenvolvimento às vezes causa certa confusão. Para melhor entender a diferença entre ambos os termos, são apresentados a seguir algumas definições pesquisadas pelo autor.

Chiavenato (1989, p. 25), entende o treinamento da seguinte forma:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.

Para Chiavenato (1989) o treinamento serve para relacionar o aprendizado de novos métodos de trabalho com os objetivos organizacionais.

De acordo com Milkovich (2000, p. 338)

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de *habilidade, regras, conceitos ou atitudes* que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Milkovich (2000), assim como Chiavenato (1989) também enxerga o treinamento como uma atividade de adequação do colaborador a funções que este desempenha.

Conforme Gil (2001, p. 122)

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Para Marras (2002, p. 145), conceitua o treinamento da seguinte forma:

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Na definição de Gil (2001) e Marras (2002), pode-se notar que mesmo o treinamento tendo uma perspectiva de curto prazo, seus resultados tendem a perdurar a longo prazo devido à possibilidade de aprimoramento contínuo dos colaboradores.

Para Stoner (1985), treinamento é um processo destinado a manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual. Portanto é essencial se compreender o treinamento como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades, que resulta em melhoria do desempenho do trabalho (MORAES apud GOLDSTEIN, 2002, 75).

Nas palavras de Minicucci (1978), treinamento é um esforço planejado, organizado e especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades, ou seja, pode ser visto como medidas pontuais, mas que a longo prazo promovem o desenvolvimento das capacidades das pessoas.

Com relação a desenvolvimento Chiavenato (1999, p. 290) salienta:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidade e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

O desenvolvimento ultrapassa o simples acúmulo de conhecimentos e habilidades buscando o desenvolvimento da pessoa como ser humano.

Conforme Milkovich (2000, p. 338)

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados afim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Milkovich (2000) apresenta uma visão bastante empresarial e que exprime uma tendência atual de considerar o fator humano como o ativo mais valioso, ou seja, a preocupação com o retorno não é mais preponderante, pois há também uma preocupação com as expectativas do colaborador.

De acordo com Gil (2001, p. 122)

Desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é

orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

Ou seja, envolve a perspectiva de longo prazo, pois busca suprir o colaborador com capacidades que uma função futura lhe exigirá.

Desenvolvimento engloba e integra atividades de seleção, planejamento, avaliação de pessoal, promoção, transferência entre outros, ou seja, é o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades necessárias para a execução das atividades vinculadas à função do colaborador (MORAES, 2002)

No quadro a seguir Boog (1980b) distingue os termos treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Tabela 01: Distinção entre os termos treinamento e desenvolvimento de recursos humanos

	Desenvolvimento	Treinamento
Definição	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações.	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua.
Objetivo	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos.
Enfoque	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – preventivo. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.	Necessidade da tarefa/cargo atual – corretivo. É um meio de se resolver um problema de produção.
Responsabilidade	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
Resultado esperado	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização na qualidade, quantidade e época necessária.	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.
Tempo	Médio e longo prazo	Curto prazo

Fonte: Adaptado de Boog (1980b, p. 16)

Vale ressaltar que o termo “treinamento” será empregado neste estudo em um contexto geral, ou seja, para se referir a uma atividade ou função da

administração organizacional, cujo objetivo principal é o desenvolvimento da capacidade e competências dos colaboradores.

O treinamento pode ser visto como um caminho no qual o colaborador ao trilhá-lo adquire para si conhecimentos e habilidade que o ajudarão na realização de suas funções presentes ou futuras e que conseqüentemente ajudarão a empresa atingir seus objetivos.

2.5 Objetivos do Treinamento

Toda empresa possui objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo que devem estar expostos de forma bem clara a todos os colaboradores, assim, o treinamento, que é uma das estratégias para se atingir objetivos, poderá ser conduzido de maneira adequada e coerente com esses objetivos empresariais.

Na visão de Marras (2002, p. 148), os treinamentos possuem objetivos específicos e genéricos. Entre os objetivos específicos destacam-se:

- a) Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função;
- b) Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados;
- c) Reciclagem: têm como finalidade básica rever os conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Os objetivos específicos se preocupam em subsidiar os recursos humanos agregando ou desenvolvendo eles.

Com relação aos objetivos genéricos, os mais importantes de acordo com Marras (2002) são:

- a) Aumento direto da produtividade: o treinamento propicia a possibilidade de

realizar ações mais precisas e corretas, gerando assim, melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e na relação entre insumos, fatores de produção e resultados;

- b) Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo;
- c) Incentivo motivacional: Quanto mais real é a afirmação de que todo ser humano almeja ser eficiente e eficaz, maior é a possibilidade do colaborador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para sua própria satisfação;
- d) Otimização pessoal e organizacional: os objetivos anteriores buscam a otimização pessoal e organizacional. É através do treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional;
- e) Atendimento de exigências das mudanças: os treinamentos são os principais instrumentos pelo quais as empresas procuram enfrentar e acompanhar os efeitos decorrentes das mudanças dos cenários que as rodeiam.

Os objetivos genéricos se encontram correlacionados como os objetivos específicos, ou seja, os objetivos específicos são os meios para se atingirem os objetivos genéricos.

Independente do objetivo do treinamento é de grande importância que o processo de treinamento seja conduzido organizada e coerentemente.

2.6 Processo de Treinamento

Nas organizações o único elemento dinâmico e capaz de se desenvolver

são as pessoas. Devido a essa característica, as empresas lançam mão de uma variedade de meios para desenvolver as pessoas e torná-las cada vez mais aptas ao trabalho. Sendo assim, o treinamento deve ser encarado como um processo educacional aplicado que tem a finalidade de produzir mudanças no conjunto de Competências, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador.

Competências são as qualificações de uma pessoa que permitem a mesma realizar atividades de forma autônoma e planejada.

Este conceito se encontra relacionado ao indivíduo e não a empresa, pois o colaborador é quem deve se adaptar à tarefa e não a tarefa se adequar ao colaborador. A educação continuada também se apresenta associada a este conceito, visto que novas qualificações são exigidas a todo instante em decorrência do surgimento ou aperfeiçoamento de novos conhecimentos.

Habilidades são vistas como a capacidade de saber fazer. De acordo com Lacombe (2003), há três tipos de habilidades.

- a) Habilidade técnica: relacionam-se com atividades específicas, conhecimentos especializados que envolvem certo método ou processo para ser realizado. Mais relevante aos níveis organizacionais mais baixos.
- b) Habilidade humana: capacidade de trabalhar eficazmente com os outros membros da organização. É composta por habilidades de comunicação e interpessoais.
- c) Habilidade conceitual: capacidade em visualizar a organização de forma sistêmica. Mais relevante para os níveis organizacionais mais altos que precisam compreender a interdependência que há entre as várias diferentes funções e como a alteração de uma delas afeta as demais.

Atitudes são a maneira como as pessoas se portam diante de fatos e idéias que interpretam e avaliam. Para Maximiniano (2000, p. 44) "atitude são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade a si próprios". As atitudes variam de pessoa pra pessoa em decorrência dos ensinamentos, valores e experiências que cada uma carrega consigo.

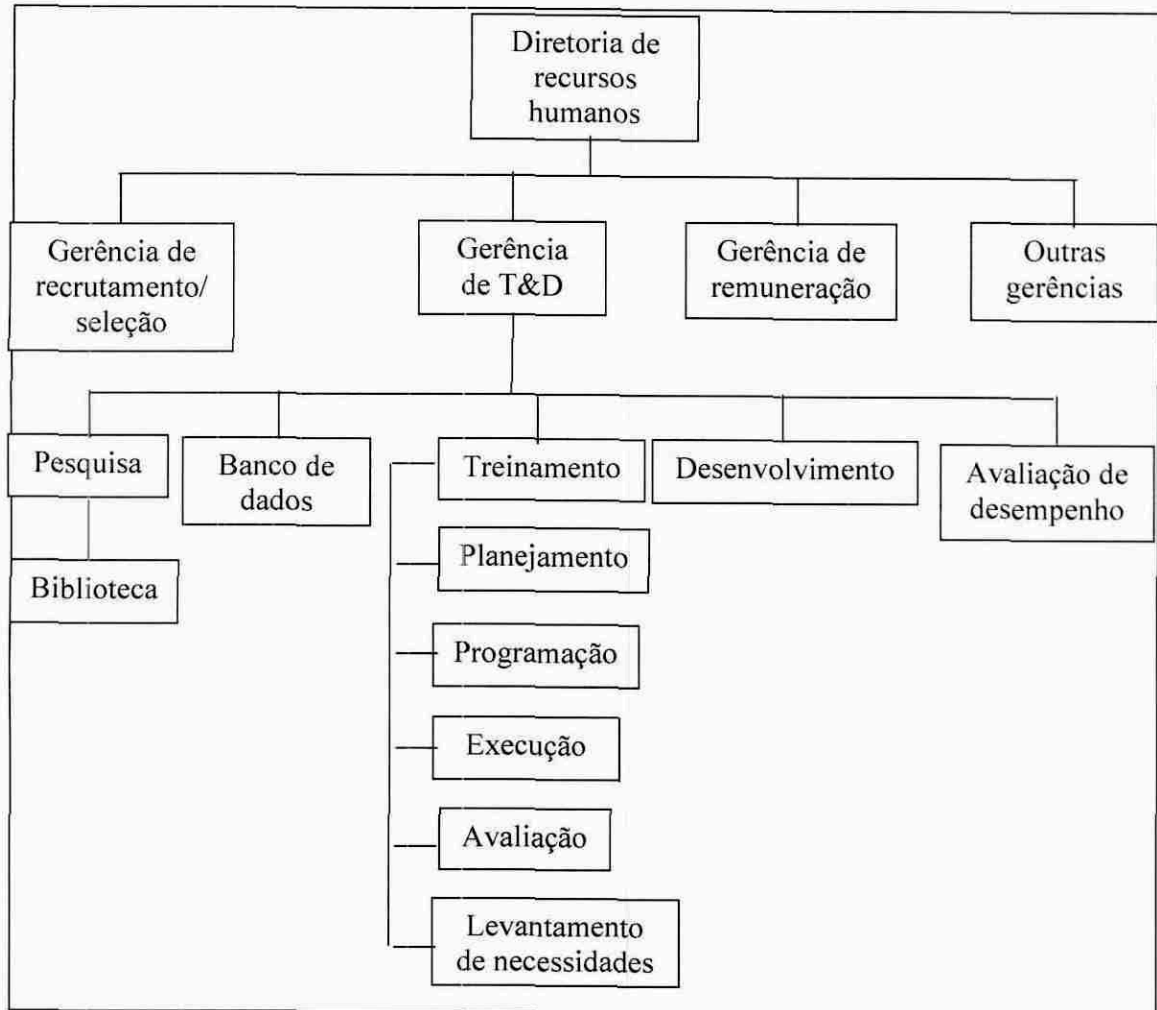
O conhecimento do conjunto de CHA é considerado importante para o

processo de treinamento, porque sua influência em cada uma das etapas do processo de treinamento pode variar sensivelmente. O processo de treinamento todo, que é composto de quatro etapas igualmente importantes, ocorre de maneira sistêmica:

- a) Levantamento de Necessidade: permite definir com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido por meio do treinamento;
- b) Planejamento do Treinamento: permite esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar decisões estratégicas sobre: em que treinar, quem treinar, como treinar, onde treinar, quando treinar e como avaliar todo o processo;
- c) Execução do Treinamento: etapa da implementação do que foi programado – é a ação de treinamento propriamente dita;
- d) Avaliação de Desempenho: estruturada na etapa de planejamento, constitui o último passo do processo de treinamento – momento em que se verifica se os objetivos finais foram atingidos.

A figura 02 na página seguinte mostra em destaque a abordagem sistêmica utilizada pela maioria das empresas no processo de treinamento. Porém vale ressaltar que para a maioria dos autores a etapa do planejamento não se encontra dissociada da etapa da programação, ou seja, usualmente trabalha-se apenas com as quatro etapas mencionadas anteriormente.

Figura 02: Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Marras (2002, p. 147)

2.6.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) é a primeira etapa do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. O LNT, como o próprio nome sugere, tem como objetivo detectar carências dentro da empresa para que então sejam providenciados treinamentos que satisfaçam tais

carências, por isso é importante destacar que esta etapa deve apresentar um caráter contínuo dentro da empresa.

Conforme Gil (2001), o LNT é definido como o processo que busca identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Para Marras (2002), o LNT consiste na pesquisa e respectiva análise pela qual se detecta carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa e as exigências do cargo. Marras (2002) classifica as carências detectadas e diagnosticadas pelo LNT sob dois diferentes tipos de cenários.

- a) Cenário reativo: representa situações em que a necessidade já está presente, ocasionando problemas reais. Portanto, pode ser sentida e avaliada em termos de conseqüências práticas. É uma verdadeira operação *“tapa buracos”*; uma situação análoga à manutenção corretiva: primeiro deve acontecer o problema para depois se acionar o remédio (treinamento);
- b) Cenário prospectivo: no cenário prospectivo o treinamento age com vistas ao atendimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas. Ao contrário do cenário reativo, baseia-se analogamente na manutenção preventiva, adiantando-se aos problemas e acontecimentos. É um verdadeiro posicionamento pró-ativo.

De acordo com Gil (2001), o levantamento de necessidade de treinamento pode ser categorizado em três níveis: análise organizacional, análise de tarefas e análise das pessoas.

Análise organizacional envolve toda a empresa e tem como objetivo identificar as áreas em que o treinamento é necessário. Esta análise requer grande quantidade de informações, uma vez que, abrange a empresa em sua totalidade. Por esse motivo não existe uma roteiro padrão de obtenção dessas informações, porém são apresentadas na seqüência algumas informações úteis na análise organizacional.

- a) Identificação da organização: nome, data de fundação, localidade, natureza

- jurídica, ramo de atividade, produtos ou serviços, capital social;
- b) Estrutura organizacional: organograma, atribuições das unidades, processo de delegação da autoridade, manuais administrativos;
 - c) Planejamento: sistema de planejamento, forma de participação, divulgação de planos, avaliação;
 - d) Produção: volume de produção, produtos mais importantes, tecnologia de produção;
 - e) Vendas: faturamento, público consumidor, despesas com propaganda;
 - f) Potencial econômico-financeiro: previsão de investimentos, índices econômicos;
 - g) Recursos humanos: número de empregados, sexo, idade, escolaridade, distribuição por setor e por nível, rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas extras, demissões, recrutamento e seleção, descrição de cargos, remuneração, treinamento, avaliação de desempenho, benefícios, dissídios, sindicalização, conflitos trabalhistas;
 - h) Imagem da empresa: perante os empregados, os consumidores, o fisco, os acionistas, os bancos, os fornecedores e o público em geral;
 - i) Clima organizacional: motivação, colaboração, calor humano, liderança.

Análise de tarefas para o treinamento tem como objetivo fundamental a capacitação das pessoas para o desempenho de atribuições que seus cargos exigem. O cargo por sua vez é constituído de tarefas que devem ser desempenhadas segundo determinado padrão. Assim, a análise de tarefas consiste em determinar o tipo de comportamento necessário para que os colaboradores executem de forma adequada suas tarefas, bem como conhecimentos, habilidades e atividades requeridas.

A análise de tarefas requer a obtenção dos seguintes dados:

- a) Identificação das atividades que compõem a tarefa;
- b) Identificação das responsabilidades do executante da tarefa;
- c) Identificação das condições de trabalho e riscos;
- d) Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

Os dados listados acima podem ser obtidos mediante procedimentos diversos. Os mais comuns são:

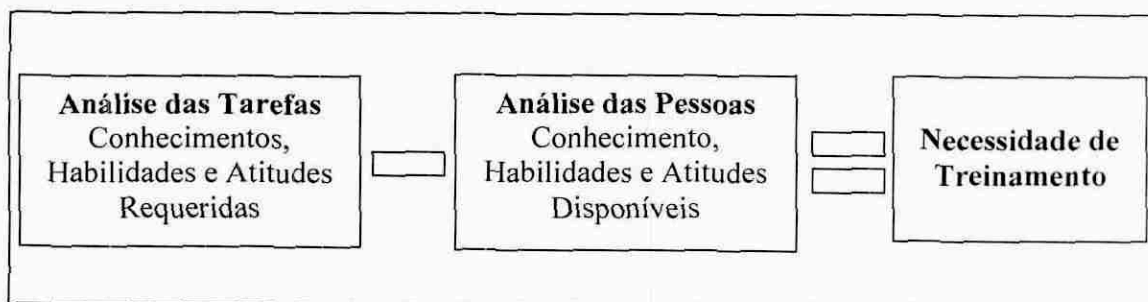
- a) Questionário: pode ser respondido pelo ocupante do cargo ou pelo seu superior imediato. É um procedimento rápido, econômico, de fácil tabulação e aplicável a um grande número de pessoas. Sua limitação está na interpretação uniforme dos dados que muitas vezes chegam incompletos;
- b) Entrevista: possibilita a obtenção de informações mais complexas e acuradas, sem exigir que o respondente tenha que escrever, no entanto exige mais disponibilidade de tempo e a presença de profissionais capacitados para a sua realização;
- c) Observações: é o procedimento que proporciona maior confiabilidade, porém não pode ser aplicado a tarefas complexas;
- d) Discussão em grupo: é um procedimento bastante usado, pois permite a obtenção de dados em profundidade num curto espaço de tempo. Sua limitação é com relação a coleta de dados que é feita de maneira indireta.

Após a obtenção dos dados que a análise das tarefas requer, através dos procedimentos listados acima, faz-se necessário a validação desses dados, ou seja, os dados são reconhecidos ou não como verdadeiros. No caso dos dados não serem reconhecidos como confiáveis ou insuficientes, então se requer a obtenção de dados novos ou adicionais.

Análise das pessoas enfoca o indivíduo no trabalho, ou seja, verifica em que medida os colaboradores dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Os métodos mais usuais nesta análise são: entrevistas, questionários, testes e simulações.

A constatação da necessidade de treinamento ocorre quando da confrontação entre a análise das tarefas e a análise das pessoas que gera como resultado a identificação de necessidades de treinamento. A figura 03 a seguir exemplifica de maneira clara esta confrontação

Figura 03: Levantamento de Necessidades de Treinamento



Fonte: Gil (2001, p. 128)

O quadro abaixo proporciona uma visão mais clara que facilita o entendimento dos três tipos de análise.

Tabela 02: Formas de análise das necessidades de treinamento

Pergunta	Análise Organizacional	Análise de Tarefas	Análise Individual
O que é	Identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização envolvendo toda a organização.	Coleta ordenada de informações sobre determinada tarefa.	Diagnóstico comportamental do colaborador envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas.
Porque é necessário	Fornece um diagnóstico de onde deve ser conduzido o treinamento.	Afim de determinar o tipo de comportamento que o colaborador deve apresentar para o desempenho da tarefa (conhecimentos, habilidades e atitudes).	Identifica quem deve ser treinado e qual tipo de treinamento.
Quem faz	Todas as áreas da organização.	Setor de Cargos e Salários e a área de treinamento.	Chefia imediata e a área de treinamento.

Como se faz	Reunião com todos os gerentes e responsáveis pelas diversas áreas.	Questionários, entrevista pessoal, discussão em grupo, etc.	Entrevistas, questionários, avaliação de desempenho, reuniões, etc.
Tempo	Dentro de períodos estabelecidos no Planejamento Global da Organização.	Sempre que for detectada defasagem entre as exigências da tarefa e as habilidades do titular dessa tarefa.	Sempre que for detectada a carência do colaborador quanto à execução de tarefas.
Onde	Na própria organização	No Setor de Cargos e Salários	No próprio local de trabalho

Fonte: Moraes (2002)

Os principais meios utilizados para o LNT, independente dos três níveis que nos referimos, são (MORAES, 2002):

- Entrevistas com pessoal de linha visando obter a percepção (de quem executa) dos problemas de trabalho. Podem ser estruturadas ou não, formais ou causais, individuais ou em grupo;
- Entrevistas com coordenadores ou gerentes visando obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento;
- Entrevistas de saída com os colaboradores que estão deixando a organização é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas a sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivaram sua saída;
- Questionários que podem recorrer uma grande variedade de formas e perguntas (abertas, fechadas, projetivas, etc.) e permitem abranger amostras muito mais significativas ou até toda a população;
- Avaliação de desempenho, pois através desta é possível descobrir não apenas os colaboradores que vem executando suas tarefas abaixo do nível satisfatório, mas também, averiguar os setores da organização que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento;
- Reuniões que visam examinar problemas como objetivos organizacionais,

problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos e mesmo hierarquizar necessidades de treinamentos;

- g) Exame de índices de RH, através do qual se verifica onde existe evidência de trabalho ineficiente, tais como, *turnover* elevado, absenteísmo, etc.;
- h) Indicadores de desempenho organizacional, que podem dar uma indicação dos problemas de desempenho como qualidade do produto, utilização de equipamentos, atrasos na execução, reclamação dos usuários, desperdícios, etc.;
- i) Mudanças que podem intervir nos programas de treinamentos tais como mudanças estruturais, culturais, tecnológicas, políticas de inovação e valores e crenças;
- j) Grupo de especialistas, com reuniões com elementos de uma área de trabalho, procurando esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento.

A adequada realização desta etapa propicia à organização subsídios necessários ao adequado planejamento do treinamento a ser realizado, de forma a correlacionar de maneira sensata o conteúdo que será proposto com os objetivos organizacionais e se evite desperdícios de tempo e capital por parte da organização e perda de motivação por parte dos colaboradores.

2.6.2 Planejamento do Treinamento

O planejamento do treinamento tem início logo após a constatação de que há um problema dentro da empresa que dificulta ou impede esta de alcançar seus objetivos empresariais.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 510), "o planejamento do treinamento é uma decorrência do diagnóstico de necessidades de treinamento".

Para Boog (1980), o planejamento do treinamento tem início após a

solicitação de treinamento por parte da área interessada.

Esta etapa é considerada de suma importância pelo seu papel integrador, ou seja, ela é o elo entre empresa, agentes multiplicadores e indivíduos vinculados à empresa. A organização dos recursos necessários e disponíveis também fica a cargo do planejamento do treinamento para que se obtenha uma noção mais clara sobre a viabilidade da realização do treinamento.

Segundo Marras apud Davies (2002), o planejamento de um programa eficaz de treinamento envolve oito etapas.

Tabela 03: Etapas do treinamento, segundo Davies

Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinandos tópicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado um padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Fonte: Marras (2002)

O planejamento como um todo abrange os seguintes pontos (DALMAU apud GIL, 2003):

- a) Identificação – Neste ponto busca-se debater o problema a ser resolvido com o intuito de gerar idéias de como atender a necessidade levantada.
- b) Objetivos – Todo treinamento deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, por esse motivo o planejamento deve solucionar problemas que de fato estejam atuando contra o alcance destes objetivos.

- c) Justificativa – A justificativa é a formalização para que o planejamento do treinamento seja iniciado.
- d) Público-alvo – Dependendo do problema e das pessoas envolvidas, a condução de uma linha de raciocínio deverá ser escolhida para o treinamento. Salienta-se a importância da homogeneidade entre os participantes.
- e) Conteúdo – O conteúdo deve estar diretamente ligado ao propósito do treinamento e adequadamente elaborado ao público alvo.
- f) Carga-horária – A carga horária é estipulada de acordo com o tipo de curso e o conteúdo oferecido.
- g) Local – local é entendido como as instalações físicas ou tecnológicas onde os programas são ministrados. É conveniente que o local seja o próprio ambiente de trabalho, mas com os meios de comunicação atual o acesso ao conteúdo pode ser feito de outros lugares.
- h) Número de turmas – O número de turmas é um ponto de grande relevância, pois está diretamente relacionado a custos.
- i) Instrutores – Os instrutores além de possuírem conhecimento teórico do assunto, também precisam possuir experiência prática, facilidade de comunicação e estarem motivados.
- j) Materiais e equipamentos – Os materiais devem servir de fonte de consulta permanente e os equipamentos devem no caso da elaboração de materiais exigirem custos, atuar no sentido de minimizá-los.
- k) Estratégias de ensino – De acordo com Dalmau apud Carvalho e Nascimento (1993), o treinamento pode abordar diferentes maneiras de ensino para atender suas necessidades.
- l) Custos – De acordo com Marras (2002), são divididos e três categorias: **Despesa com pessoal, despesa com material e despesas diversas.**
- m) Avaliação – A avaliação é processo que certifica se os objetivos do treinamento foram atingidos.

O planejamento do treinamento é fundamental para a execução do

treinamento, assim como o LNT para o planejamento, no entanto, um levantamento errôneo não necessariamente implica um mau planejamento, porém um planejamento mal elaborado acaba por interferir na qualidade da execução. Outro motivo pelo qual o planejamento merece destaque é com relação a quantidade de elementos que este deve tratar para que haja harmonia entre eles.

2.6.3 Execução do Treinamento

A etapa da execução do treinamento se resume a aplicação, com qualidade, daquilo que foi planejado na etapa anterior e com a eficiência dos resultados, sendo assim, seu sucesso se encontra diretamente ligado à qualidade com que a etapa do planejamento do treinamento foi elaborada.

Um ponto bastante relevante nesta etapa é a relação instrutor-treinando, ou seja, as instruções devem ser transmitidas de maneira organizada aos treinandos para que estes adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas tarefas.

Marras (2002, p. 157-158) seleciona os seguintes pontos como importantes para a boa execução de um treinamento.

- a) Didática dos instrutores – o nível de comunicação e a didática desses agentes são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinando;
- b) *Preparo Técnico* – é de fundamental importância que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades de que trata o tema do aprendizado;
- c) Lógica do módulo – os treinandos devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta;
- d) Qualidade dos recursos – todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídios às sessões de aprendizado;
 - Transparências;

- Slides;
- Filmes e vídeos;
- Computador;
- Sistemas de áudio;
- Televisão.

e) Técnicas utilizadas – as técnicas usadas pelos instrutores variam conforme a situação, o objetivo do treinamento, o grupo de treinandos etc. As técnicas mais utilizadas são:

- Aula expositiva: o instrutor repassa oralmente a um grupo os conhecimentos necessários ao saber;
- Estudo de caso: Pede-se ao treinando para analisar um case (caso-problema) e posteriormente, sozinho ou em grupo, buscar soluções;
- *Dramatização: técnica em que o treinando assume um "papel" com o intuito de analisar o comportamento e a reação de terceiros em certa situação;*
- Workshop: técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia;
- Brainstorming: técnica que estimula a criatividade e o raciocínio dos participantes;
- Simulação: instrumento utilizado para o treinamento de operações técnicas que busca aferir habilidade motora e visual e reações imediatas a certas situações propostas;
- Painel: técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma platéia de ouvintes (treinandos);
- Simpósio: semelhante ao formato painel, com a diferença que se apresenta de maneira mais formal e abrange temas mais científico. Os expositores se apresentam individualmente e em geral fazem uso de quadro negro e material ilustrativo;
- Palestra: técnica utilizada quando se deseja apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento de um especialista que

possa debater detalhes sobre o assunto com eles;

- Conferência: segue o mesmo formato da palestra, porém a apresentação requer maior formalidade.

Diferentemente das etapas anteriores, a inter-relação entre execução do treinamento e avaliação de desempenho não se apresenta tão estreita. Na verdade a avaliação depende mais de um planejamento bem realizado do que de uma execução bem feita.

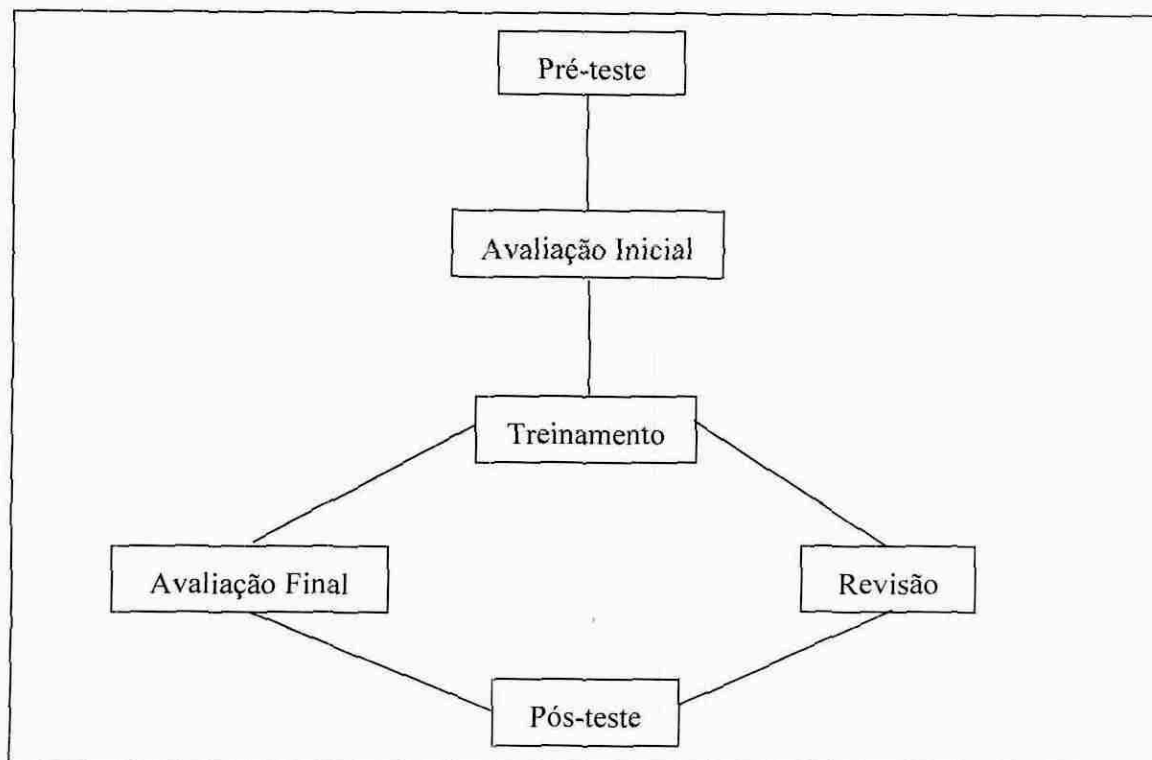
Chiavenato (2002) também leva em consideração a qualidade dos aprendizes dizendo que os melhores resultados são alcançados quando ocorre uma seleção adequada dos aprendizes para que se obtenha um grupo homogêneo de pessoas.

2.6.4 Avaliação de Desempenho

Última etapa do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, a avaliação de desempenho, tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Sua viabilidade depende de um planejamento previamente bem construído que possibilite a mensuração dos resultados conseguidos pela área de recursos humanos. No caso da impossibilidade de uma avaliação objetiva, então se sugere que o planejamento trace metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi atendida ou não.

Marras (2002) situa a avaliação em dois pontos como pode ser vista na figura a seguir:

Figura 04: Avaliação Inicial e Avaliação Final



Fonte: Marras (2002)

A avaliação inicial como pode ser visualizada na figura acima ocorre antes mesmo do treinamento ter início, pois além da finalidade de mensurar o conhecimento dos colaboradores sobre um determinado tema ou assunto, também busca identificar aqueles conteúdos com os quais os colaboradores possuem menos familiaridade, evitando-se assim explorar tópicos já conhecidos. A avaliação final é aplicada logo após o término do treinamento e tem como objetivo mensurar o conhecimento que foi aprendido e supostamente compará-lo com aquele mensurado na avaliação inicial.

Em decorrência da dificuldade em se definir com segurança até que ponto os resultados alcançados são exclusivamente fruto do treinamento aplicado, muitos autores optam por desenvolver esta etapa sob quatro níveis. Macian (1987, p. 47-49) trabalha o processo de avaliação da seguinte forma:

a) Reação: explora a percepção do treinando sobre o desenvolvimento das

sessões em termos de conteúdo (natureza, profundidade, pertinência, distribuição e volume) metodologia, atuação do instrutor, carga horária, valor prático e aplicabilidade, material didático utilizado etc. Esta avaliação pode ser efetuada ao final de cada sessão e ou ao término do treinamento, mediante depoimentos verbais ou preenchimento de formulário;

- b) Aprendizagem: visa medir "quanto o participante sabe agora que não sabia anteriormente", isto é, até que ponto houve mudança de comportamento pela aquisição de novos conhecimentos. Trata-se de uma avaliação caracterizada *como medida do que o treinando aprendeu* em termos de conceitos, processos, fatos, técnicas, situações etc. Pode ser realizada durante o treinamento ou imediatamente após o seu final;
- c) Comportamento: refere-se especificamente aos "ganhos em produtividade" após o treinamento, os quais podem ser mensurados através de análise ou depoimentos mais profundos feitos pelo próprio treinando ou pelas chefias imediatas;
- d) Resultados: trata-se de uma avaliação global dos efeitos do programa para a organização, isto é, da medida de seu grau de eficácia. Em outras palavras, isto implica verificar se o retorno em desempenho compensou os investimentos aplicados.

A avaliação de desempenho varia de acordo com a finalidade do treinamento, pois cada um dos três componentes do conjunto de CHA exige métodos de avaliações distintos e específicos. Também vale lembrar que o fator distância requer métodos próprios.

3 METODOLOGIA

A elaboração de qualquer pesquisa científica requer a utilização de um método, porém antes de se escolher qual o método a ser utilizado é necessário definir-se claramente o propósito que a pesquisa visa satisfazer. Uma vez definido o propósito, torna-se mais fácil a opção por uma ou outra metodologia, já que segundo Lüdke e André (1986, p. 15), “não existe um método que possa ser recomendado como o melhor ou mais efetivo”.

Afim de facilitar a consecução dos objetivos Roesch (1999) sugere a definição de alguns itens como: método ou delineamento da pesquisa, técnicas de coleta de dados e técnicas de análise. A tabela 04 na próxima página resume a metodologia empregada neste estudo.

Tabela 04: Tipos de projetos, métodos e técnicas.

Propósito do Projeto	Método (delineamento)	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise
Avaliação de resultados: julgar a efetividade de um plano ou programa. Avaliação formativa: melhorar um programa ou plano, acompanhar sua implementação, levantar e definir problemas.	PESQUISA QUANTITATIVA		
	- Pesquisa descritiva	- Entrevista	- Métodos estatísticos
	- Pesquisa exploratória	- Questionários	
		- Observação	
	PESQUISA QUALITATIVA		
	- Estudo de caso	- Entrevistas em	- Análise de conteúdo
	- Pesquisa-ação	profundidade	

Fonte: Adaptado de Roesch (1999)

3.1 Método da Pesquisa

O propósito deste trabalho é visto como uma avaliação de resultados e uma avaliação formativa a respeito do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do SENAI/CTAI, sendo assim, o presente trabalho têm características tanto de pesquisa quantitativa quanto de pesquisa qualitativa.

Pesquisa quantitativa, pois pode ser visto como uma pesquisa exploratória, já que proporciona maior familiaridade com um determinado problema, processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e educação à distância, e o torna mais explícito. Também se enquadra como pesquisa descritiva, pois tem a intenção de descrever de forma clara e verdadeira a maneira como a empresa capacita seus colaboradores.

Pesquisa qualitativa, uma vez que através da análise do curso de formação de tutores para educação à distância, tem-se um estudo de caso que buscou examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de observação, questionários e entrevistas em profundidade. Utilizou-se da técnica da observação quando o autor deste estudo *acompanhou a execução do treinamento na condição de monitor do curso de formação de tutores para educação à distância*. Aplicou-se um questionário com questões abertas sobre as quatro etapas que compõem processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Também se empregou entrevistas em profundidade por meio do agendamento de reuniões *pessoais e individuais com colaboradores do SENAI/CTAI ligados ao processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. As entrevistas aconteceram no próprio ambiente de trabalho e todos os entrevistados tinham conhecimento da finalidade da pesquisa.

Utilizou-se o referencial teórico do trabalho e os objetivos específicos a

serem atingidos como direcionadores da entrevista semi-estruturada, com o intuito de se evitar a obtenção de dados irrelevantes e desperdício do tempo dos entrevistados.

3.3 Análise de Dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram gravados e transcritos na medida do possível. No caso do surgimento de alguma dúvida ou informação incompleta, efetuou-se o agendamento de reuniões com colaboradores ligados a área que pudessem esclarecer a questão.

A análise dos dados baseou-se sobre a análise de conteúdo, ou seja, relacionada com o referencial teórico levantado pelo autor, no entanto, interpretações inferenciais, de reflexão e de intuição do autor sobre os dados coletados nortearam a análise destes.

3.4 Limitações

Quatro foram às limitações deste trabalho. A primeira é a área da pedagogia, pois em nenhum momento buscou-se avaliar o tipo de prática pedagógica que foi utilizada no curso de formação de tutores para educação à distância, pelo simples fato de que isso poderia levar o autor a entrar em questões que não dizem respeito a sua formação. Um exemplo é a Andragogia, conceito de educação voltado para o adulto em contraposição à pedagogia.

Outra limitação se encontra relacionada à área técnica, que é responsável pelo funcionamento e atualização do ambiente virtual de aprendizagem (AVA). O motivo dessa limitação recai sobre o constante desenvolvimento de novas ferramentas interativas de ensino que tornam o aprendizado à distância cada dia mais fácil e dinâmico, por esse motivo uma abordagem técnica poderia logo se tornar obsoleta.

A etapa da avaliação de desempenho também apresentou certas limitações, porque o SENAI/CTAI apenas trabalhou, ao término do curso, com as variáveis reação e aprendizagem dos participantes. As variáveis comportamento e resultados não foram avaliadas, porque o SENAI/CTAI não realizou tal avaliação e porque o acesso a esse tipo de informação é restrito na VM.

E por último, as limitações sofridas pelo método do estudo de caso, impossibilitando a generalização da pesquisa.

4 CASO PRÁTICO

Neste capítulo se analisa o curso de formação de tutores para educação à distância oferecido pelo SENAI/CTAI. Também são apresentados o sistema SENAI e a estrutura do núcleo de educação à distância, área do SENAI/CTAI, responsável pelo desenvolvimento do curso.

4.1 Sistema SENAI

Criado em 22 de janeiro de 1942, pelo decreto-lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas, o SENAI surgiu para atender a uma necessidade premente: a formação de mão-de-obra para a incipiente indústria de base. Já na ocasião, estava claro que sem educação profissional não haveria desenvolvimento industrial para o País. Euvaldo Lodi, na época presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), e Roberto Simonsen, à frente da Federação das Indústrias de São Paulo, inspiraram-se na experiência bem-sucedida do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional e idealizaram uma solução análoga para o parque industrial brasileiro. Dessa maneira, o empresariado assumiu não apenas os encargos, como queria o Governo, mas também a responsabilidade pela organização e direção de um organismo próprio, subordinado à CNI e às Federações das Indústrias nos estados.

Ao fim da década de 1950, quando o presidente Juscelino Kubitschek acelerou o processo de industrialização, o SENAI já estava presente em quase todo o território nacional e começava a buscar, no exterior, a formação para seus técnicos. Logo, tornou-se referência de inovação e qualidade na área de formação profissional, servindo de modelo para a criação de instituições similares na Venezuela, Chile, Argentina e Peru.

Nos anos 60, o SENAI investiu em cursos sistemáticos de formação, intensificou o treinamento dentro das empresas e buscou parcerias com os Ministérios da Educação e do Trabalho, e com o Banco Nacional da Habitação. Na crise econômica da década de 1980, o SENAI percebeu o substancial movimento

de transformação da economia e decidiu investir em tecnologia e no desenvolvimento de seu corpo técnico. Expandiu a assistência às empresas, investiu em tecnologia de ponta, instalou centros de ensino para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Com o apoio técnico e financeiro de instituições da Alemanha, Canadá, Japão, França, Itália e Estados Unidos, o SENAI chegou ao início dos anos 90 pronto para assessorar a indústria brasileira no campo da tecnologia de processos, de produtos e de gestão.

Hoje, a média de 15 mil alunos dos primeiros anos transformou-se em cerca de 2,3 milhões de matrículas anuais, totalizando aproximadamente 41 milhões de matrículas desde 1942. As primeiras escolas deram origem a uma rede de 713 unidades operacionais, distribuídas por todo o País, onde são oferecidos mais de 1.800 cursos e prestados, ao ano, 85.478 serviços de assessoria técnica-tecnológica e laboratorial às empresas.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Industrial do Estado de Santa Catarina – SENAI/SC é uma entidade integrante do Sistema FIESC. Foi Criado em 1954 com o objetivo de *formar e aperfeiçoar profissionais para o setor industrial*. Inicialmente as atividades constituíram-se, basicamente, na escolarização de trabalhadores através de aprendizagem industrial. Nos anos 90, as inovações tecnológicas demandaram ao SENAI/SC novos desafios nas áreas de Educação Profissional e do desenvolvimento tecnológico. Hoje, os investimentos se direcionam prioritariamente para a tecnologia de ponta, no atendimento das empresas e a comunidade através de atividades relacionadas a educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos. Desde a sua criação o SENAI/SC já qualificou mais de 1.000.000 de trabalhadores, equivalente a duas vezes o total de trabalhadores empregados na indústria catarinense.

O SENAI/SC atua nas Áreas de Educação e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

Resultado da necessidade de oferecer às indústrias catarinenses um centro tecnológico capaz de desenvolver e transferir tecnologia, o Sistema FIESC, através do SENAI, inaugurou o Centro de Tecnologia em Automação e Informática em abril de 1994.

O SENAI/Florianópolis desenvolve atividades dentro da sua missão e com ações voltadas à qualidade e melhoria contínua, estabelecidas na sua Política de Qualidade, visando competitividade industrial.

Em outubro de 1996 obteve a certificação SENAITEC – Centro Nacional de Tecnologia - Categoria Bronze, na especialidade Automação Industrial. O selo SENAITEC é considerado um referencial de excelência dentro do SENAI em âmbito nacional.

Em agosto de 1998 o SENAI/Florianópolis foi recomendado pelos auditores BRTUV a receber o certificado ISO 9001.

Em junho de 1999 o SENAI/Florianópolis foi reconhecido pelo Departamento Nacional do SENAI como SENAITEC – Categoria Prata. Na auditoria, realizada no final de maio de 1999, o SENAI/Florianópolis totalizou 430 pontos, a maior pontuação entre os Centros de Tecnologia do SENAI em todo o Brasil que já haviam ascendido a essa categoria. Em 2002, o SENAI/Florianópolis obteve a certificação ISO 9000:2000, através da Direção Regional do SENAI/SC e duas outras unidades do Estado.

Em 2003 o SENAI/Florianópolis passou por mais uma avaliação externa baseada nos PPE-FPNQ e iniciou sua participação no Projeto de Excelência da ABIPTI.

Figura 05: SENAI/CTAI – Foto externa.



Fonte: <http://www.ctai.senai.br>

4.2 Núcleo de Educação à Distância (NED) e Curso de Formação de Tutores para Educação à Distância

O Núcleo de Educação a Distância (NED) foi, oficialmente, constituído em dois de janeiro de 2001. A criação deste núcleo deveu-se a experiência adquirida pelo SENAI/CTAI no desenvolvimento de projetos e também pela capacitação de vários de seus colaboradores na área de educação à distância. O SENAI/CTAI, através do NED, desenvolve atividades de consultorias e serviços em educação profissional:

Consultoria - Desenvolvimento de cursos, treinamentos, material didático em EaD; Acompanhamento pedagógico em EaD; Viabilidade de cursos e treinamentos em EaD; Adaptação de cursos e treinamentos presenciais para modalidade à distância.

Educação Profissional - Desenvolvimento de programas próprios ou em parceria com empresas privadas e instituições de ensino superior, utilizando material impresso, *internet* e videoconferência, oferecendo cursos de aprimoramento profissional, extensão e pós-graduação em nível de especialização.

Hoje a equipe do NED, que desenvolve atividades de consultoria e serviços em educação profissional, é constituída de aproximadamente 40 colaboradores que ocupam funções de facilitador (1), pedagogos (5), coordenador de monitoria (1), monitores (20), programador de sistemas (1), web designers (3), designer instrucional (1), bem como outros profissionais que atuam como conteudistas e ilustradores. A seguir são apresentadas tarefas atribuídas a cada uma dessas funções no curso de formação de tutores para educação à distância.

- Facilitador: gerencia todas as atividades a serem desempenhadas para a execução do curso;
- Pedagogos: transformam o texto elaborado pelos conteudistas para uma linguagem mais didática;
- Coordenador de monitoria: coordena as atividades a serem desempenhadas pelos monitores e é o canal de comunicação das demais funções com os monitores;
- Monitores: acompanham o andamento do curso, esclarecem dúvidas operacionais dos treinandos, elaboram relatórios aos tutores, preparam o AVA com o conteúdo a ser estudado e interagem com os treinandos via internet ou telefone para passar avisos, motivar os participantes, lembrar atividades pendentes e etc;
- Programador de sistemas: cuidam do funcionamento do sistema para que o AVA permaneça operante e atualizado;
- Web designers: responsáveis pela construção do AVA;
- Designer instrucional: responsável pela concordância do design pedagógico, apresentação dos conteúdos, atividades e avaliação da aprendizagem com os objetivos pretendidos;
- Conteudistas: pesquisam o assunto e elaboram o conteúdo a ser abordado

no curso;

- Ilustradores: disponibilizam o conteúdo elaborado pelos pedagogos no AVA.

O curso de formação de tutores para educação à distância de acordo com o *referencial teórico* se caracteriza como um treinamento na sua essência, sendo assim, pode ser considerado como um programa de educação profissional, voltado para o mundo do trabalho, e corporativo, pois seu foco está relacionado a demandas específicas do próprio SENAI/CTAI e da Votorantim Metais (VM). Seu enfoque é o de familiarizar os participantes com a modalidade à distância para que posteriormente venham a realizar treinamentos específicos de suas áreas de atuação.

Com relação ao objetivo genérico, o curso visa o atendimento das mudanças que a EaD exige para ser implementada, uma vez que, a migração crescente dos treinamentos tradicionais para a modalidade à distância indica um aumento da demanda por pessoas com conhecimento em EaD. Quanto ao objetivo específico, o curso se enquadra como especialização, pois busca oferecer conhecimentos específicos de EaD aos instrutores, para que estes tornem-se tutores na modalidade à distância.

O curso possui a proposta de aprimorar os conhecimentos sobre a temática abordada, identificando os papéis e os processos dos envolvidos em EaD, principalmente o processo de tutoria. Utiliza-se de uma metodologia de interação online, através do ambiente virtual de aprendizagem (AVA), apoiado por material impresso a partir do AVA. Seus objetivos visam desenvolver os conhecimentos necessários para a atuação como tutor de cursos à distância.

O conjunto de competências, habilidades e atitudes (CHA) também sofre mudanças, já que o curso visa produzir mudanças das práticas profissionais. De maneira mais genérica, objetiva-se preparar pessoas que estão acostumadas a trabalhar na área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na modalidade presencial para começarem a trabalhar com o ensino à distância. Por esse motivo, faz-se necessário qualificar funcionários para que adquiram

competência em realizar suas atividades e forma autônoma. As habilidades trabalhadas pelo curso são a técnica e a humana, pois os treinamentos oferecidos pela parceria entre SENAI/CTAI e VM serão destinados predominantemente para o nível operacional, portanto, torna-se importante desenvolver conhecimentos específicos e especializados assim como habilidades de comunicação e interpessoais. As atitudes também são trabalhadas, uma vez que, cada colaborador possui uma interpretação, um julgamento e uma opinião distintos sobre o a EaD.

O processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, não diferentemente do que foi levantado no referencial teórico, está pautado sobre o levantamento de necessidades de treinamento, planejamento do treinamento, execução do treinamento e avaliação de desempenho.

Figura 06: Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Marras (2002, p. 147)

4.3 Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A idéia de desenvolver o curso de formação de tutores para EaD está pautado sobre uma visão de cenário prospectivo, pois os objetivos pretendidos por este curso visam atender ao cenário de demanda crescente por tutores conhecedores das técnicas e processos da modalidade à distância. Dessa forma, o SENAI/CTAI, além de estar migrando grande parte de seus programas de treinamento presenciais para a modalidade à distância, também tem a tarefa de fazer com que uma migração similar, mas de forma lenta e gradativa venha suceder na indústria.

Após a realização deste curso, o SENAI/CTAI em parceria com a Votorantim Metais (VM) passou a oferecer o Programa de Desenvolvimento de Competências abordando aspectos comportamentais e administrativos da VM.

Com relação a sua classificação, o curso objeto de estudo é categorizado como uma análise de tarefas, pois tem como objetivo atribuir aos tutores dos programas presenciais competências, habilidades e atitudes (CHA) que serão requeridas por suas funções, em decorrência da migração de alguns programas presenciais para a modalidade à distância.

O processo de LNT foi decorrente da observação dos gestores da organização interessada em migrar seus treinamentos para a modalidade à distância e os colaboradores do SENAI/CTAI responsáveis pela oferta dessa modalidade, uma vez que, os participantes deste curso posteriormente trabalhariam com colaboradores de nível operacional e com pouco conhecimento sobre internet.

O curso trata de um tema bastante atual, pois a educação à distância por meio da internet ainda é recente no Brasil, sendo assim pensou-se em oferecer o curso de formação de tutores para EaD como um pré-requisito antes da migração definitiva dos cursos presenciais para a modalidade à distância.

A etapa do planejamento do treinamento foi baseada em aspectos levantados no referencial teórico.

A identificação da necessidade de treinamento foi percebida por gestores

da VM e profissionais do SENAI/CTAI. Após reconhecido tal fato partiu-se para a etapa do planejamento do curso de formação de tutores para educação à distância.

Os objetivos do curso são o de aprimorar conhecimentos sobre a EaD, identificar papéis e processos dos envolvidos em EaD e principalmente o processo de tutoria foi debatido de acordo com uma pauta com temas oferecidos pelos profissionais das áreas envolvidas.

A justificativa ocorreu por meio da abertura de um documento com todas as informações necessárias para a implantação do curso.

O público-alvo foi composto de colaboradores do próprio SENAI/SC ligados a área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e colaboradores da Votorantim Metais escolhidos a critério deles.

O conteúdo foi elaborado em cima de conhecimentos sobre EaD que são tidos como fundamentais para a execução de treinamentos nessa modalidade. O curso aborda o seguinte conteúdo:

- Introdução a EaD;
- Contexto atual da EaD;
- Conceito de EaD;
- Princípios pedagógicos e tecnológicos (teorias de aprendizagem e mídias) e a internet na EaD;
- A educação;
- A educação à distância e a tutoria;
- Perfil do aluno de EaD;
- Histórico da tutoria e monitoria;
- Sistema de acompanhamento ao aluno;
- Papel da monitoria;
- A tutoria nos cursos EaD;
- Usando o fórum e o chat;
- Gerenciamento do tempo;
- Ensinando e aprendendo no ambiente virtual.

A carga horária foi definida de acordo com os temas a serem abordados pelo curso e em seguida estimou-se o tempo que cada um deles necessitaria para ser estudado. Foi estipulado que se precisaria de aproximadamente 20 horas para se estudar todo o conteúdo, sendo assim, o curso foi dividido em 20 aulas e sua duração seria de 20 dias úteis. A carga horária de 1 hora de estudo por dia foi debatida e considerada viável.

Qualquer local que oferecesse acesso a internet e consequentemente possibilitasse o ingresso do treinando ao AVA para que este possa estudar o conteúdo do curso ou participar de atividades que estejam em andamento naquele momento se constitui como um local.

Uma turma piloto composta de aproximadamente 30 treinandos (em sua maioria de colaboradores da VM) realizou o curso. Turma piloto é nome usual dado para a primeira turma a participar de um curso;

Selecionou-se uma tutora com conhecimento e experiência na área e *experiência em navegar no AVA e dois monitores com experiência em trabalhar no AVA* como instrutores. O número reduzido de instrutores é decorrente do conteúdo pouco extenso e da turma piloto ser reduzida (30 alunos aproximadamente);

Com relação aos materiais e equipamentos, usou-se o AVA como suporte para ao curso. Todo o conteúdo se encontra disponível para consulta dentro do AVA, ou seja, pode ser acessado de qualquer ponto que ofereça acesso a internet e a qualquer hora do dia. Todas as atividades do curso acontecem dentro do AVA, já que este contém uma série de ferramentas como: fórum, chat, intercomunicador, envio de mensagens, mural e etc. Toda e qualquer ferramenta utilizada assim como atividades postadas no AVA ficam registrado para eventual pesquisa e troca de informações entre os participantes do curso.

A avaliação aconteceu por meio de uma prova que continha 20 questões de **múltipla escolha ao final do curso e atividades colaborativas elaboradas pela tutora** com a finalidade de trocar idéias e testar o conhecimento dos alunos. Também se avaliou a participação do treinando em fóruns e chats, uma vez que fica registrado no sistema quem participou e o conteúdo dos debates.

A etapa de execução do treinamento pode ser correlacionada com aqueles

pontos que Marras (2002) seleciona como importantes para a boa execução de um treinamento.

Quanto a didática dos instrutores, a assimilação do conteúdo pelos treinandos mereceu atenção especial, pois se buscou respeitar o ritmo de aprendizagem de cada indivíduo, a familiaridade deles com os temas abordados e suas experiências com a modalidade à distância. Tais fatos podem ser observados através de questionamentos feitos pelos participantes no momento em estes interagem por meio do chat, fórum, intercomunicador ou mesmo e-mail com a tutora e os monitores.

Com relação à questão do preparo técnico, empregou-se como tutora uma *funcionária com domínio e experiência no AVA e com formação em pedagogia empresarial com ênfase em EaD e pós graduada em EaD (O SENAI/CTAI subsidiou 70% do custo da pós graduação)*, ou seja, com total domínio do conteúdo abordado no curso. Os monitores quando do início do curso tinham pouco mais de seis meses de experiência no ambiente virtual de aprendizagem (AVA).

A lógica do módulo começou a ser trabalhada antes do início do curso quando se agendou um encontro presencial para demonstrar aos participantes como navegar e utilizar as ferramentas do AVA. Neste encontro foram transmitidos o conteúdo e a proposta do curso afim de elevar o interesse dos treinandos.

No primeiro dia de curso foi transmitido aos participantes um cronograma com todas as atividades previstas, tais como: entrega de atividades colaborativas, fóruns, chats, avaliação final e avaliação de satisfação.

A tutora ficou responsável pela correção de qualquer questão ou dúvida de ordem não operacional e aos monitores coube o esclarecimento de dúvidas operacionais, envio de informativos e o controle do cumprimento das atividades junto aos treinandos.

Durante o curso apenas utilizaram-se os recursos disponíveis no AVA, são eles:

- Sala de Aula: ambiente de fácil e rápida navegação onde se encontra disponível as 20 aulas que compõem o curso;

- Biblioteca: ambiente onde são disponibilizadas as aulas do curso em formato PDF (caso o participante tenha intenção de imprimir as aulas);
- E-mail: Canal de comunicação assíncrono, ou seja, não em tempo real, entre participante e instrutores. Disponível 24 horas por dia, porém o horário de atendimento aos participantes é das 8h até 19h;
- Intercomunicador: Canal de comunicação síncrono, ou seja, em tempo real, entre participante e instrutores. Disponível 24 horas por dia, porém o horário de atendimento aos participantes é das 8h até 19h;
- Chat: ferramenta síncrona que oferece interação entre treinando e instrutores em tempo real. Esta ferramenta se diferencia do intercomunicador, pois permite que mais de duas pessoas interajam simultaneamente e também porque só se encontra disponível mediante agendamento;
- Fórum: ambiente onde são debatidos temas, escolhidos pela tutora, que dizem respeito ao curso com o objetivo de incentivar a troca de informações e conhecimentos entre os participantes;
- Mural: local onde são disponibilizados os avisos referentes ao curso;
- Relatórios: Ferramenta que permite ao monitor gerar uma série de relatórios que o ajudam no acompanhamento do desempenho dos participantes como: acessos ao ambiente, participação em fóruns, participação em chats, atividades colaborativas entregues e etc.

Os recursos relacionados anteriormente foram utilizados de diferentes maneiras. Sendo cada um deles mais usual para tarefas específicas, por exemplo:

- O e-mail e o intercomunicador são mais utilizados para o esclarecimento de dúvidas (independente de a dúvida ser operacional ou de conteúdo);
- Para coordenar discussões o mais usual é o chat e o fórum;
- O mural e o e-mail são utilizados como informativos;
- Para o acompanhamento do curso são utilizados os relatórios como indicadores de participação e desempenho do treinandos.

Última etapa do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, a avaliação de desempenho foi abordada sobre a percepção de Macian (1987) no que diz respeito à reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Com relação à reação foi solicitado ao participante que respondesse a avaliação de satisfação composta por questões de múltipla escolha no qual o treinando julgou a qualidade do curso em muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito. Nesta avaliação que se encontra no AVA, foram abordados aspectos essenciais e relativos ao atendimento do SENAI, qualidade do curso, *programa do curso, organização do curso, recursos didáticos e atuação profissional.*

Tabela 05: Aspectos avaliados pela avaliação de satisfação

Tópico	Aspectos Questionados
Atendimento do SENAI	Tratamento dispensado, clareza das informações recebidas, competência do pessoal de atendimento, esclarecimento de dúvidas.
Qualidade do curso	Objetividade do curso/conteúdo apresentado, atendimento dos objetivos e expectativas do curso, cumprimento dos prazos, credibilidade do curso prestado.
Programa do curso	Atendimento do conteúdo às suas expectativas, contribuição para o aprimoramento profissional/pessoal, relação entre teoria e prática.
Organização do curso	Divulgação do curso, metodologia do curso, atividades de coordenação do curso.
Recursos didáticos	Adequação do conteúdo ao material apresentado, adequação da prova de certificação do conteúdo, relação entre o conteúdo e os exercícios apresentados, linguagem acessível, atualização do material, qualidade do material.
Atuação do profissional	Definição dos objetivos e metodologia de trabalho,

	comunicação clara e objetiva, competência, relacionamento com as pessoas, pontualidade, esclarecimento de dúvidas, capacidade de despertar o interesse e a participação.
--	--

Avaliou-se a aprendizagem após a conclusão dos estudos, quando o treinando realizava uma avaliação final com 20 questões de múltipla escolha relativas ao conteúdo abordado. Esta avaliação final permaneceu disponível no AVA até a data limite do término do curso, já que após esta data o curso foi *considerado encerrado pelo sistema e o mesmo impossibilitando o ingresso do participante no mesmo*. Vale ressaltar que a avaliação final permaneceu disponível no AVA desde o primeiro dia do curso, sendo assim, ela poderia ser realizada imediatamente após o aluno ter concluído os estudos.

Questões abertas, chamadas atividades colaborativas, foram requeridas pela tutora ao final de cada aula como exercícios de fixação do conteúdo. Estas questões foram elaboradas pela própria tutora.

O comportamento não foi explorado, pois a turma era composta, em sua maioria, por funcionários da VM, portanto, não foi avaliado por parte do SENAI/CTAI qualquer ganho em resultado após o treinamento desses participantes. Da mesma forma, os colaboradores do SENAI/CTAI que participaram do curso também não houve nenhuma avaliação no sentido de mensurar ganhos em produtividade.

O mesmo aconteceu com a avaliação de resultados, pois não foi possível verificar se o retorno em desempenho compensou os investimentos aplicados, já que maioria dos treinandos eram funcionários da VM. No SENAI/CTAI ocorreu uma avaliação global de resultados, no entanto, não houve qualquer avaliação individual na qual seja possível mensurar o impacto do retorno sobre o investimento desses poucos colaboradores que participaram do curso.

4.4 Propostas de Melhorias

A proposta de melhorias a despeito do curso de formação de tutores para educação à distância foi elaborada sobre aspectos técnicos e humanos. Com relação ao aspecto técnico, podê-se observar que o SENAI/CTAI disponibiliza ao NED uma estrutura de máquinas e equipamentos adequada à execução das atividades desempenhadas pelo núcleo. Não foram analisadas a qualidade e o desempenho desta infra-estrutura, porém por meio da avaliação de satisfação é possível detectar queixas por parte dos participantes caso seja necessário.

Quanto ao aspecto humano, o NED possui colaboradores de formações variadas, uma vez que, a criação, o desenvolvimento e a manutenção de cursos por meio da modalidade à distância requerem profissionais de áreas diversas e distintas.

Apesar do quadro de funcionários do NED suprir todas as atividades que a elaboração e execução que um curso à distância exige, notou-se que o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e alguns conceitos que norteiam este processo não são de conhecimento de todos. A familiarização com esse tema é de grande importância, uma vez que, as quatro etapas do processo de treinamento e desenvolvimento são interdependentes, ou seja, a elaboração não correta de qualquer umas delas interfere nas demais, prejudicando o objetivo do curso.

A atualização dos colaboradores também é bastante importante, pois o desenvolvimento dos meios de comunicação é constante e aqueles profissionais que não trabalham diretamente com as máquinas, equipamentos e programas utilizados na EaD podem se tornar desatualizados. O mesmo acontece quando a *didática pedagógica* é alterada de um curso para o outro, ou seja, um colaborador da área técnica, da mesma forma, pode precisar se atualizar a essa nova forma de aprendizagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho, suas recomendações e limitações.

5.1 Conclusões

O presente trabalho propôs a análise do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos à distância de uma empresa catarinense. Para a elaboração da pergunta de pesquisa, relacionada com o cumprimento dos objetivos para com a capacitação profissional, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a cerca do tema e por meio da leitura deste material dar embasamento ao trabalho.

O processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do curso de formação de tutores para educação à distância, foi descrito em concordância com o referencial teórico pesquisado. Vale ressaltar que não faltaram informações que comprometessem a veracidade da descrição, entretanto, houve certa restrição de acesso a alguns dados.

Foi possível identificar as quatro etapas do processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos como os pontos mais relevantes. Contudo, no curso de formação de tutores para educação à distância, as etapas de planejamento e execução receberam uma maior atenção. Este fato foi decorrente do ensino à distância ser uma modalidade relativamente recente no país, o SENAI /CTAI uma instituição se firmando como referencial nacional e o público alvo tinha pouca familiaridade com a EaD.

Por último, analisou-se o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos à distância do SENAI/CTAI, com exceção da avaliação de desempenho, como bem estruturado. Relativa à esta etapa, foi verificada a ausência de avaliação de comportamento e de resultados, que são de grande importância para se identificar a qualidade e efetividade do curso e mensurar o

retorno do investimento do mesmo para a organização.

5.2 Recomendações

Notou-se a partir deste trabalho, a necessidade de que noções do processo de treinamento e formação de recursos humanos sejam repassadas aos colaboradores de outras áreas que tenham participação e contribuição em alguma das etapas que fazem parte desse processo. O conhecimento dessas noções demonstrariam a interdependência entre as quatro etapas, evitando assim que a má consecução de qualquer uma delas venha a gerar uma defasagem entre o resultado final esperado e o resultado final obtido.

A avaliação de desempenho é uma etapa que merece atenção, visto que, pode haver resultados não satisfatórios que estejam sendo mascarados, assim como, resultados positivos que não notados e em decorrência desse fato não valorizados. Porém, o mais importante é que a ausência de uma avaliação feita com dedicação não detecta erros nem acertos o que consequentemente prejudica futuras melhorias no processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Como ressaltado no decorrer deste trabalho, existe uma preocupação em alinhar os objetivos do treinamento com os objetivos corporativos, já que o treinamento é visto como o caminho para se atingir os objetivos da organização. Sendo assim, o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em toda a sua extensão deve buscar a conciliação entre o treinamento e organização.

REFERÊNCIAS

ALVES, José Roberto Moreira. A educação a distância no Brasil: síntese histórica e perspectiva. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 1994. 200p.

ALVES, Maristela de Lourdes. Deficiente visual: uma proposta de acessibilidade em ambientes de educação à distância. Florianópolis, 2006. 113p. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Pedagogia – Habilitação em Tecnologia Educacional. Universidade do Vale do Itajaí.

ARETIO, L.G. Actas y congresos. El material impreso em la enseñanza a distancia. UNED, 1997.

BELLONI, Maria Luiza. Educação à distância. Campinas: Editora Autores Associados, 1999. 115p.

BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980a. 125 p.

BOOG, Gustavo Gruneberg. Manual de treinamento & desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980b. 503p.

CARVALHO, Antonio Vieira de. Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira, c1999. 206p.

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989. 5v

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631p

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos. Florianópolis, 2003. 229p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

DRUCKER, Perter Ferdinand. Post-Capitalist Society. Oxford: Ed. Butterworth-Heinemann., 1993.

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

IYER, Hemalata. Distance Learning: information access and services for virtual

users. New York: The Haworth Information, 2002, 151p.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÜDKE, Menga; **ANDRÉ**, Marli E. D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: E.P.U., 1987. 110p.

MAIA, Carmen. **Ead.br**: educação a distância no Brasil na era da internet. São Paulo: Recife: 2000. 152p.

MOORE, Michel G., **KEARSLEY**, Greg. **Distance education**: a systems view. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1973, 290p.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 271p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico, 5ed. Futura. São Paulo, 2002.

MILKOVICH, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NESKIER, Arnaldo. **Educação à distância**: a tecnologia da esperança. São Paulo: Edições Loyola, 1999, 414p.

PEREZ, Francisco Gutierrez. **PRIETO**, Daniel. **A medição Pedagógica**: educação a distância alternativa. Campinas: Papirus, 1994, 151p.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo: UNISINOS, 1973.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SCHIRMER, Elisabeth. **Educação à distância no SENAI Santa Catarina um estudo de caso**. Florianópolis, 2004. 109p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Marcos. **Educação online**: teorias, práticas, legislação, formação corporativa. São Paulo: Loyola, 2003. 512p.

STONER, James Arthur Finch; **FREEMAN**, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio

de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1985. 533p.

TARAPANOFF, Kira; BRASIL. Educação corporativa: contribuição para a competitividade. Brasília: Petrobrás: CNI, 2004. 198 p.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Objetivos do Treinamento

(1) Qual o objetivo específico do curso?

() Formação profissional;

() Especialização;

() Reciclagem.

Por quê?

(2) Qual o objetivo genérico do curso?

() Aumento direto da produtividade;

() Aumento direto da qualidade;

() Incentivo motivacional;

() Otimização pessoal e organizacional;

() Atendimento de exigências das mudanças.

Por quê?

Processo de Treinamento

(3) O treinamento, além de gerar resultados para a organização, visa produzir mudanças no conjunto de capacidades, habilidades e atitudes (CHA) dos colaboradores?

Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

(4) Como foi realizado o processo de levantamento de necessidades de treinamento (LNT)?

Planejamento do Treinamento:

(5) Como foi debatido o problema a ser resolvido visando atender a necessidade levantada?

(6) Como foi debatido o problema a ser resolvido em relação aos objetivos organizacionais?

(7) Como se formalizou o planejamento do curso?

(8) Como se estabeleceu o público-alvo do curso?

(9) Como se definiu o conteúdo a ser abordado pelo curso?

(10) Como se definiu a metodologia a ser empregada no curso?

(11) Como se estipulou a carga-horária do curso?

(12) Como se debateu a questão do local?

(13) Como se estabeleceu o número de turmas?

(14) Como se selecionou os instrutores do curso?

(15) Como se debateu a questão sobre materiais e equipamentos a serem utilizados no curso?

(16) Como se estabeleceu o processo de avaliação?

Execução do Treinamento:

(17) Como a comunicação e a didática foram trabalhadas pela instrutora do curso?

(18) Qual é o preparo técnico e a experiência da instrutora com o tema abordado pelo curso?

(19) Como foi trabalhada a lógica do curso, ou seja, a maneira como foi transmitida aos participantes a proposta do curso?

(20) Qual foram os recursos aplicados como subsídios às sessões de aprendizado? E qual o critério de escolha?

(21) Qual foi a técnica utilizada pela instrutora para interagir com os participantes?

Avaliação de Desempenho:

(22) Como se explorou a reação do treinando sobre o curso após o término do mesmo?

(23) Como se avaliou o aprendizado do treinando durante e após o treinamento em termos de conceitos, processos, fatos, técnicas, situações etc.

(24) Como se explorou o comportamento do treinando após o treinamento com relação a ganhos em produtividade?

(25) Como se verificou os resultados com relação aos investimentos em termos humanos, financeiros e materiais aplicados?

Educação à Distância

(26) Quais as vantagens em se trabalhar com a educação à distância?

(27) Quais as desvantagens em se trabalhar com a educação à distância?

(28) Gostaria de fazer um comentário adicional?

Muito obrigado pela sua colaboração.